

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**OITO SEGREDOS  
PARA  
RESTABELECER A  
CONFIANÇA COM  
OS STAKEHOLDERS  
EM 2020**

Madrid, 20 de noviembre de 2019

**Nos últimos meses, os CEOs mais importantes do mundo estão fazendo declarações sobre um modelo econômico que leva em consideração todos os stakeholders e que seja mais sustentável. Esses manifestos são confiáveis? Estamos realmente testemunhando o nascimento de um novo modelo de gestão? Como comprovar essas declarações?**

Em 20 de agosto, os principais meios de comunicação dos Estados Unidos (e em grande parte do mundo) ecoaram em suas primeiras páginas uma declaração assinada por 180 empresários e CEOs norte-americanos para um modelo de negócios que estivesse a serviço de todos os grupos de interesse (stakeholders), não apenas acionistas. “Cada um de nossos grupos de interesse é essencial. Estamos comprometidos em agregar valor a todos eles, para o sucesso futuro de nossas empresas, comunidades e país” , conclui o manifesto.

Alguns dias depois, em 3 de setembro, duzentos empresários e CEOs europeus publicaram o manifesto “Por uma Europa Sustentável”, que colocou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como um marco para criar valor para todos os grupos de interesse na próxima década. “Somos líderes empresariais que tomamos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como uma bússola para alcançar a transformação necessária para enfrentar os novos desafios” .

Ambas as declarações estão comprometidas com a redistribuição de valor para os vários grupos de interesse, enfatizando a necessidade de gerenciar com uma visão a longo prazo. É significativo que ambas as declarações expressem não apenas um consenso dos líderes empresariais mundiais, mas também um chamado à ação (*call to action*) em que todo o mundo empresarial e institucional seja convidado a evoluir na mesma direção.

Essa sequência está gerando, em poucas semanas, um intenso debate sobre a autenticidade dessas declarações e suas consequências práticas. De fato, não deixam de

ser grandes manifestos, mas não há dúvida de que eles dão um novo impulso ao debate sobre a gestão de negócios multistakeholder, iniciada por R. Edward Freeman , em 1984, com sua teoria sobre stakeholders incluída no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

## APENAS MAIS UMA DECLARAÇÃO?

A primeira pergunta que se coloca é se essas afirmações são realmente autênticas. E a resposta parece clara: tudo indica que as empresas mais importantes estão se movendo rapidamente em direção a um esquema de liderança responsável, que excede os esquemas estabelecidos de responsabilidade social corporativa, e cujo objetivo é fortalecer de maneira muito mais proativa a confiança de seus grupos de interesse para poder competir e atrair recursos.

De fato, as declarações recentes não surgiram repentinamente, mas são o culminar de um processo de conscientização dos líderes empresariais mundiais. Um processo que começa a partir do movimento antiglobalização no final do século passado, especialmente tornado visível no movimento “Nenhum Logotipo” que marcou os primeiros estágios da “resistência” ao domínio empresarial. Esse movimento vem se desenvolvendo intelectualmente há duas décadas, consolidando um vínculo (ou marco mental) entre finanças e o mal estar social, especialmente a partir da crise econômica de 2007.

Em 1999, o investidor George Soros já criticava em “A Crise Do Capitalismo Global” a deriva de uma lógica do mercado que nega os interesses coletivos da sociedade, os valores sociais que não são expressos pelos mercados. “Dessa forma, tudo pode ser reduzido a valores monetários”, critica Soros. “Como ator de mercado, tento maximizar meus lucros. Como cidadão, me preocupo com os valores sociais” . Essa ruptura, derivada de uma visão exclusivamente financeira

<sup>1</sup> Business Roundtable.

<sup>2</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

<sup>3</sup> <https://www.csreurope.org>.

<sup>4</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/R.\\_Edward\\_Freeman](https://es.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman).



dos riscos de reputação aprimorados pela hipertransparência e fake news, abordados abertamente no Fórum Econômico Mundial de Davos, em 2019, apoiam o diagnóstico contrário a uma visão financeira focada somente no retorno de curto prazo para os acionistas. “Estamos experimentando um aumento da desigualdade social e uma diminuição da confiança na política dominante, figuras de autoridades tradicionais e em instituições”, disse recentemente o CEO da Solvay e promotor da declaração europeia, Ilham Kadri . Embora autores famosos (por exemplo, Pinker) tenham tentado mostrar que os indicadores de progresso seguem sendo saudáveis, o que Garrigues chama de “incompreensão global” sobre o papel da empresa na sociedade prevaleceu, afetando sua reputação.

Portanto, todas as iniciativas mencionadas tentam valorizar o modelo capitalista com base em uma premissa: o capitalismo tem sido eficaz e contribuiu para gerar riqueza e emprego para toda a sociedade. “As empresas desempenham um papel vital na economia, criando empregos, promovendo a inovação e fornecendo bens e serviços essenciais. Empresas criam e vendem produtos de consumo; fabricam equipamentos e veículos; apoiam a defesa nacional; cultivam e produzem alimentos; prestam atendimento médico; geram e fornecem energia; e oferecem serviços financeiros, de comunicação e outros que sustentam o crescimento econômico”, afirma o preâmbulo da declaração da Business Roundtable.

As declarações dos últimos agosto e setembro têm um ponto adicional: para se reconectar com os stakeholders, é preciso fazer mais.

que Soros aponta como a raiz do distanciamento social do capitalismo, prevaleceu no início deste século. E, em grande parte, foi mantido, com correções sucessivas durante os últimos 20 anos: responsabilidade social corporativa , valor compartilhado , capitalismo a longo prazo , senso de propósito ou o chamado “capitalismo consciente” , são algumas das iniciativas promovidas para recuperar a função social da empresa.

A deterioração contínua da reputação corporativa na última década e o aumento contínuo

<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>6</sup> Ver, Chomsky, N., “Malestar Social”, Sexto Piso, 2017; Sandel, M., “Lo que el dinero no puede comprar”, Debate, 2018; o GIRIDHARADAS, A., “Winner take all. The elite charade of changing the World”, Allen Lane, 2019.<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>7</sup> Soros, G., “La crisis del capitalismo global”, p. 27.

<sup>8</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>10</sup> <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido.11> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>11</sup> <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>.

<sup>12</sup> “We believe that business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity. Free enterprise capitalism is the most powerful system for social cooperation and human progress ever conceived. It is one of the most compelling ideas we humans have ever had. But we can aspire to even more”, Manifiesto del Capitalismo consciente.

<sup>13</sup> <https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CEOs%20Call%20to%20Action%20Ilham%20Kadri%20Speech%207%20May%202019.pdf>.

## RUMO A UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Basicamente, as declarações mencionadas no início deste artigo inauguram uma nova etapa no desenvolvimento de um novo modelo de liderança nas organizações. Uma evolução do modelo clássico de produção e venda em contextos de mudança previsível ao modelo de antecipar e liderar em ambientes competitivos de incerteza e volatilidade, como o atual.

Como pode ser visto no gráfico a seguir, as organizações se estruturavam, no início do século XXI, como sistemas fechados, organizados com critérios de máxima eficiência, buscando o máximo alinhamento entre a missão e a política com a estratégia, estrutura e os sistemas de gestão.

A partir de 2010, como resultado do desenvolvimento de políticas de responsabilidade social corporativa, as empresas líderes abriram suas organizações para melhorar sua capacidade de adaptação a mudanças imprevisíveis no ambiente. O esquema baseou-se no estabelecimento de certos limites voluntários (equilíbrio entre responsabilidade e benefícios, que se traduz em códigos éticos voluntários) e

maior coordenação de capacidades, bem como no desenvolvimento de suas funções de controle e conformidade (em relação a padrões suaves de governança corporativa).

## “As empresas mais importantes estão se movendo rapidamente em direção a um esquema de liderança responsável”

O novo modelo de liderança responsável que se antecipa em 2020 com as recentes declarações nos Estados Unidos e na Europa, aprofunda-se muito mais no esquema aberto das organizações e, claramente, aposta em liderar o processo de recuperação da confiança por meio de um novo modelo de gestão, caracterizado por um maior comprometimento da empresa com todos os seus grupos de interesse para atingir um propósito que realmente impacte a sociedade. É um modelo que busca recuperar a convivência da empresa na sociedade e que se consolida na

### Rumo a um novo modelo de liderança responsável nas organizações...

**2000** Produzir e vender

Hipótese: mudança previsível  
Objetivo: organização eficiente



**2010** Detectar e dar reposta

Hipótese: mudança imprevisível  
Objetivo: organização adaptável



**2020** Antecipar e liderar

Hipótese: VUCA  
Objetivo: organização com propósito



Fonte: Juan Cardona (2019) baseado em Arif Zaman (2010).

empatia corporativa .

A liderança corporativa é necessária para tomar a iniciativa e mudar efetivamente o quadro mental (frame) do ceticismo que existe em relação ao modelo capitalista empresarial. “A mobilização exige não apenas que as condições estruturais tenham amadurecido (por exemplo, o desenvolvimento da responsabilidade social na empresa), mas também requer uma massa crítica de pessoas que definem coletivamente a situação como madura e convençam outras pessoas de que sua versão da realidade parece boa” e que este é o movimento que começou com as duas declarações de agosto e setembro.

## E AGORA? TAREFAS PARA 2020

Avançar no desenvolvimento do modelo de liderança e empatia com os grupos de interesse que expõem as duas declarações mencionadas exigirá maior liderança em estratégia, gestão e comunicação corporativa, para que boas intenções acabem sendo traduzidas em eventos reais. Embora exista um claro consenso dos líderes, não está claro que a inércia corporativa permita que resultados tangíveis sejam obtidos com essas declarações se algumas mudanças nos modelos de gestão não forem abordadas em profundidade. Do nosso ponto de vista, esse processo deve ser firmemente baseado em cinco principais transformações:

### 1. Do propósito ao propósito compartilhado.

O “propósito corporativo” é um dos “mantras” da gestão de negócios mais repetidos nos últimos anos. Embora seja verdade que muitas empresas adotaram esse conceito nos últimos anos para revisar sua missão, parece que esse exercício não atinge todo o seu potencial porque se baseia, em muitos casos, em uma projeção da visão dos proprietários ou da alta direção, sem realmente levar em consideração as expectativas dos grupos de interesse. Portanto, muitas empresas devem revisar ou redesenhar seu propósito corporativo com visões mais elevadas. E, acima de tudo, com um maior sentido ético. É necessário compreender os novos dilemas éticos decorrentes das mudanças sociais e da digitalização para se concentrar na função social das empresas

como um motor econômico da sociedade como um todo. As empresas que cumprem seu objetivo são capazes de oferecer produtos ou serviços que atendem a novas necessidades ou de maneira diferente para as pessoas que compõem essa sociedade. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma boa estrutura para definir as prioridades de contribuição esperadas das grandes empresas para a próxima década. E uma oportunidade de comunicar o melhor propósito. O propósito corporativo é uma grande oportunidade de agregar valor aos clientes, funcionários e todos os stakeholders. Uma ferramenta chave para alinhar todos os stakeholders, para materializar a contribuição da empresa e encontrar novos espaços de conexão.

## “Avançar no desenvolvimento do modelo de liderança e empatia com os grupos de interesse [...] exigirá maior liderança em estratégia, gestão e comunicação corporativa”

### 2. Recuperar a visão a longo prazo.

Necessariamente, construir credibilidade em torno de uma nova proposta de valor para cada um dos grupos de interesse, e não apenas para os acionistas, consiste em recuperar uma visão a longo prazo dos negócios. As inclinações de diferentes grupos de interesses convergem no longo prazo, enquanto que, frequentemente, colidem a curto prazo. Daí a sua dificuldade. Nos Estados Unidos, esse debate sobre o curto e longo prazo está focado na supressão dos relatórios trimestrais que as empresas cotadas nas bolsas emitem para seus investidores. Mais e mais vezes são levantadas contra “a tirania dos relatórios trimestrais”. A Europa, através de



uma diretiva publicada em novembro de 2013, já eliminou a obrigação de relatórios financeiros trimestrais para empresas cotadas, embora a Espanha fosse o único país, juntamente com a Polônia e a Romênia, que continua a exigir . Na Espanha, embora a regra ainda esteja em vigor, o atual presidente da CNMV, Sebastián Albella, defendeu a eliminação dos referidos relatórios trimestrais de resultados para as empresas cotadas nas bolsas . A exclusão de relatórios trimestrais certamente pode ajudar a redirecionar o comprometimento da diretoria com outros grupos de interesse, além de acionistas e investidores.

**3. Do gerenciamento de riscos ao gerenciamento de oportunidades.** Olhando a longo prazo, seremos capazes de detectar macro tendências e, se formos capazes de gerar uma cultura de abertura à mudança e liderança em inovação, seremos capazes de “surfear a onda”, de aproveitar o risco que emana do gerenciamento de oportunidades e de viver na fronteira. As organizações que entendem que a única coisa permanente é a mudança, e estão constantemente ouvindo seus stakeholders, terão uma vantagem competitiva incomparável,

serão capazes de antecipar e tirar proveito das novas oportunidades criadas em torno das mudanças. Ser o primeiro a lê-lo, ser o primeiro a chegar e ser o primeiro a atender a essa nova necessidade, oferece uma vantagem sobre os outros que qualquer um gostaria para si.

**4. Da responsabilidade ao compromisso.**

A responsabilidade social é baseada em uma análise de impactos e benefícios e no consequente estabelecimento de limites voluntários. Mas trabalhar para recuperar a confiança dos grupos de interesse requer maior liderança. O ponto de partida não é neutro: é necessário rastrear o ceticismo social antes das propostas empresariais em relação à sua função social. E, para isso, em primeiro lugar, será necessário desenvolver sistemas de boa governança que evoluam do cumprimento normativo para o conhecimento e avaliação das expectativas dos stakeholders, tanto da perspectiva da oportunidade quanto do risco de reputação . De acordo com o modelo de reputação da LLYC, para construir uma liderança autêntica e credível, as empresas precisam avançar em direção a um excelente gerenciamento das cinco expectativas básicas em que se baseia a confiança dos stakeholders: imagem, credibilidade, transparência, integridade e contribuição . O estabelecimento de metas e compromissos para cada uma dessas dimensões será essencial para o avanço de uma verdadeira conexão com os grupos de interesse.

**5. Do diálogo à conversação.** Outra transformação importante é a relacionada aos canais de comunicação com os grupos de interesse. Nas últimas décadas, as companhias líderes aprimoraram e aperfeiçoaram seus canais de comunicação e diálogo bidirecionais com os grupos de interesse. Muitas delas desenvolveram canais whistleblowing, que permitem que os stakeholders denunciem más práticas. No entanto, o novo paradigma de liderança social das empresas exige avançar de um processo de diálogo para uma conversa genuína, através da criação de plataformas colaborativas, espaços de colaboração e compromisso, no qual os stakeholders possam participar ativamente no desenvolvimento de soluções. A conversa é essencial, por exemplo, para integrar realmente o propósito

transversalmente na marca e nos produtos e serviços por meio de processos internos (cultura e inovação) e externos (comunicação, marketing e responsabilidade social).

**6. Da criação de valor à criação de valor com os stakeholders.** Um dos desafios mais empolgantes para qualquer CEO é mudar uma cultura focada no controle e nas estruturas de elos da cadeia de valor, que acabam sendo silos, para uma cultura em que o fluxo de construção de valor excede as “paredes” da organização e somos capazes de co-criar valor com clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade ou com os próprios acionistas. As possibilidades de criação de valor sustentável, deixando as pessoas para as quais a empresa atua, é o caminho mais curto para o sucesso. Colaborar com eles é essencial, deixar de entender que a atividade empresarial é sempre competitiva e pode ser colaborativa é um desafio cultural.

**7. Do resultado ao impacto.** Por fim, um eixo chave da liderança responsável que está emergindo, está relacionado ao gerenciamento, medição e comunicação do impacto da atividade empresarial na sociedade. Nos últimos anos, as empresas avançaram muito no desenvolvimento de modelos e indicadores que permitem medir o impacto socioeconômico de suas atividades. O impacto na sociedade de uma empresa sempre virá da criação desses produtos ou serviços inovadores que atendem às necessidades, assim como aconteceu com a Ford quando socializou o carro, com a Boeing quando o fez com a aviação, com o Leche Pascual ao facilitar o acesso a um produto fresco de validade curta ao usá-lo e embalá-lo em brik, assim como o Google ao fornecer

acesso simples aos conteúdos da rede ou com a Apple ao transformar o telefone em um smartphone. Em seguida, surgem todos os outros impactos na sociedade, desde a criação de emprego, a criação de atividade econômica com seus fornecedores, o pagamento de impostos, até a geração de dividendos para os acionistas. Quando uma empresa deixa de criar valor para e com seus stakeholders, estes param de se vincular a ela e desaparecem. É uma versão da lei da evolução trazida para as organizações. Neste capítulo, no entanto, será necessário avançar na incorporação de indicadores que reflitam o comprometimento dos grupos de interesse com o projeto empresarial, bem como revisar os conceitos clássicos de materialidade e, é claro, dar-lhes um alcance superior para a organização dos conteúdos em um relatório de gerenciamento da empresa.

**8. Sistematizar a gestão em busca da excelência.** Tudo isso funcionará se formos capazes de articular um sistema de gerenciamento que provoque a excelência no dia-a-dia, capacidade de integrar o gerenciamento de stakeholders, sistemas de escuta, articulação de propósitos, cultura, estratégia, gerenciamento e, o dia-a-dia da organização, para encontrar os melhores resultados possíveis para o conjunto de pessoas que esperam algo da nossa organização – tudo isso é um desafio. Nós nos acostumamos à gestão do capital econômico das organizações e agora enfrentamos o desafio de gerenciar o capital humano, ambiental, relacional, conhecimento etc. Um desafio emocionante que precisa de pessoas com visão e aspiração para criar legados.

## AUTORES



**Juan Cardona Soriano.** Diretor Senior da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLYC em Madrid.

Cardona tem 20 anos de experiência profissional nas áreas de comunicação corporativa, reputação e responsabilidade social, tendo assessorado a estratégia de comunicação de inúmeras empresas internacionais e negociadas na Bolsa. Foi Diretor de Operações em Excelência Corporativa e Diretor de Responsabilidade e Reputação Corporativa da Ferrovial.



**Francisco Hevia Obras.** Diretor Sênior de Comunicação Corporativa da LLYC em Madrid. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, possui mais de 20 anos de experiência em comunicação, tanto na área de consultoria como corporativa.

Entre 2000 e 2007, fez parte da equipe da LLYC para depois integrar o Grupo Siro, no cargo de Diretor de Comunicação e Recursos Humanos. Nos últimos três anos ocupou a direção de Comunicação e RSC da Calidad Pascal. Atualmente, é conselheiro independente do Grupo José María e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE).



**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Chief Talent Officer  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendezalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com  
  
Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalezni@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas, Business  
Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nueva York**

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÃO NORTE**

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Diretor-geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÃO ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Gonzalo Carranza**  
Diretor-geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÃO SUL**

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**Cleber Martins**  
Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Rio de Janeiro**

**Daniele Lua**  
Diretora Executiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



## IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEAS LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)